

IMPORTANCIA DEL ROL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL

ASPECTS TO TAKE INTO ACCOUNT IN THE REALIZATION OF AN INTEGRAL ORGANIZATIONAL CLIMATE DIAGNOSIS AND DERIVED ACTION PLANS

David Esteban Orozco Olarte
Administrador de empresas, Planeador de la demanda
Bogotá, Colombia.
u 6502196@unimilitar.com .co

Artículo de reflexión

Directora
Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.
Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)
Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia
Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia

Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
2019**

IMPORTANCIA DEL ROL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL

ASPECTS TO TAKE INTO ACCOUNT IN THE REALIZATION OF AN INTEGRAL ORGANIZATIONAL CLIMATE DIAGNOSIS AND DERIVED ACTION PLANS

David Esteban Orozco Olarte

Administrador de empresas, Planeador de la demanda
Bogotá, Colombia.
Correo electrónico institucional

RESUMEN

El clima organizacional como factor determinante en las políticas corporativas actuales cada vez toma más fuerza. En este ensayo se plantean varios aspectos fundamentales acerca del clima organizacional, algunos antecedentes de su estudio y varios conceptos abordados por otros autores en varias obras, menciones y artículos. En este postulado se utilizan mayormente fuentes pragmáticas obtenidas por medio de análisis de variables organizacionales en varias compañías del sector real, opiniones de colaboradores y fundamentos hallados en varias obras y artículos que otros autores hicieron respecto al tema y a otras características subyacentes. El resultado final de este artículo es una guía para comprender mejor el clima organizacional y sus factores derivados, lograr entender las propiedades del mismo en cada entorno y al final poder implementar determinadas políticas para la mejora y seguimiento del mismo. El propósito final es aportar a las organizaciones y a las personas herramientas que faciliten el desarrollo de un óptimo clima organizacional y la materialización de mejor desempeño.

Palabras clave: Diagnóstico, desarrollo, objetivos, gestión, conocimiento, cambio, seguimiento y institucionalidad.

ABSTRACT

The organizational climate as a determining factor in current corporate policies is becoming stronger. In this essay several fundamental aspects about the organizational climate, some antecedents of his study and several concepts approached by other authors in several works, mentions and articles are raised. In this postulate, pragmatic sources obtained through the analysis of organizational variables in several companies of the real sector, opinions of collaborators and fundamentals found in several works and articles that other authors made

CLIMA ORGANIZACIONAL

regarding the subject and other underlying characteristics are mostly used. The final result of this article is a guide to better understand the organizational climate and its derived factors, to understand its properties in each environment and in the end to be able to implement certain policies for its improvement and monitoring. The ultimate purpose is to provide organizations and individuals with tools that facilitate the development of an optimal organizational climate and the performance of better performance.

Keywords: Diagnosis, development, objectives, management, knowledge, change, monitoring and institutionality.

INTRODUCCIÓN

Los aspectos referentes al talento humano y todos sus subtemas cada vez toman más fuerza en el panorama empresarial y se ubican en un plano de necesidad competitiva. Entre sus factores principales, se puede encontrar el clima organizacional. Este consiste en el ambiente generado en una organización derivado de las emociones y conductas de sus miembros.

En varios estudios y análisis elaborados a lo largo de la historia, se ha logrado determinar que el clima organizacional es fundamental para la seguridad y salud en el trabajo, tanto así que un clima organizacional negativo representa un serio riesgo psicosocial. Varios estudios han concluido que en organizaciones donde el clima organizacional se encontraba en detrimento o panoramas negativos, la aparición de enfermedades laborales era mayor (Young, Awang, 2019).

El clima organizacional matiza en gran medida la identidad de la compañía, permite entrever rasgos de su carácter y en definitiva, guía los esfuerzos individuales hacia la consecución de las metas comunes. Con base en lo anterior, es completamente innegable la importancia de una buena gestión del clima organizacional en las estrategias gerenciales, sin embargo ¿cuál es el mejor modo de comprenderlo y optimizarlo? Básicamente la mejor forma de entender y estructurar parámetros idóneos en el clima organizacional de cualquier compañía, es por medio de sistemas que contemplen las fases y estadíos presentes en el contexto. Inicialmente, es necesario identificar la naturaleza de cada componente o actor del área a evaluar, posterior a ello se deben hallar las particularidades de cada factor. Resulta fundamental estudiar la gestión del conocimiento como un componente transversal dentro del clima organizacional, el intercambio de conocimientos como pilar estratégico puede apalancarse de forma directa en el estado del clima organizacional imperante (Kurdi, Haddadeh y Eldabi, 2019). Continuamente, se deben elaborar encuestas para medir el estado del clima organizacional, no son herramientas

CLIMA ORGANIZACIONAL

totalmente determinantes pero sí aportan conceptos vitales para crear un diagnóstico. A lo largo de mucho tiempo, varios autores han abordado al clima organizacional como algo secundario, sin embargo en la última década, ya ha sido considerado como un factor de mayor importancia. Autores como Navarro en el 2006 y Escat en el 2007, enfatizaron en la necesidad de establecer premisas y parámetros independientes a la hora de evaluar las características del clima organizacional imperante. El enfoque claro y definitivo del clima organizacional debe partir de un análisis completo de los comportamientos humanos desarrollados en una organización, sus alteraciones, motivaciones e incluso valores emergentes adaptables al entorno (Alvárez, 2017). El mecanismo idóneo para fortalecer el esquema que rige el clima organizacional es básico, inicialmente se recolecta toda la información posible por medio de actividades diagnósticas como las anteriormente mencionadas encuestas, observación del entorno y evaluación de indicadores. Lo planteado en el presente ensayo, busca ofrecer un mecanismo que permita mejorar todos los índices del clima organizacional de manera sistemática y gradual con información de primera mano. La estructura de lo planteado acá consta de una fase diagnóstica que nos develará información objetiva con menor porcentaje de sesgos y brechas. Seguido del diagnóstico inicial, también plantea formas posibles de dar respuesta a cada necesidad identificada. Luego de encontrar e identificar las necesidades Una vez consolidada la información, se deben establecer planes de acción requeridos y proyectar su ejecución aplicada a cada factor evaluado dando prioridad a los campos que mayores oportunidades de mejora ofrezcan. En la última instancia la observación y el control de los resultados garantiza el cumplimiento del objetivo y los pasos descritos pueden empezar desde el inicio cada vez que sea necesario Es muy clave tener siempre presente conceptos como medición, seguimiento, evaluación, mejora continua y solución de necesidades y expectativas. El sistema planteado

CLIMA ORGANIZACIONAL

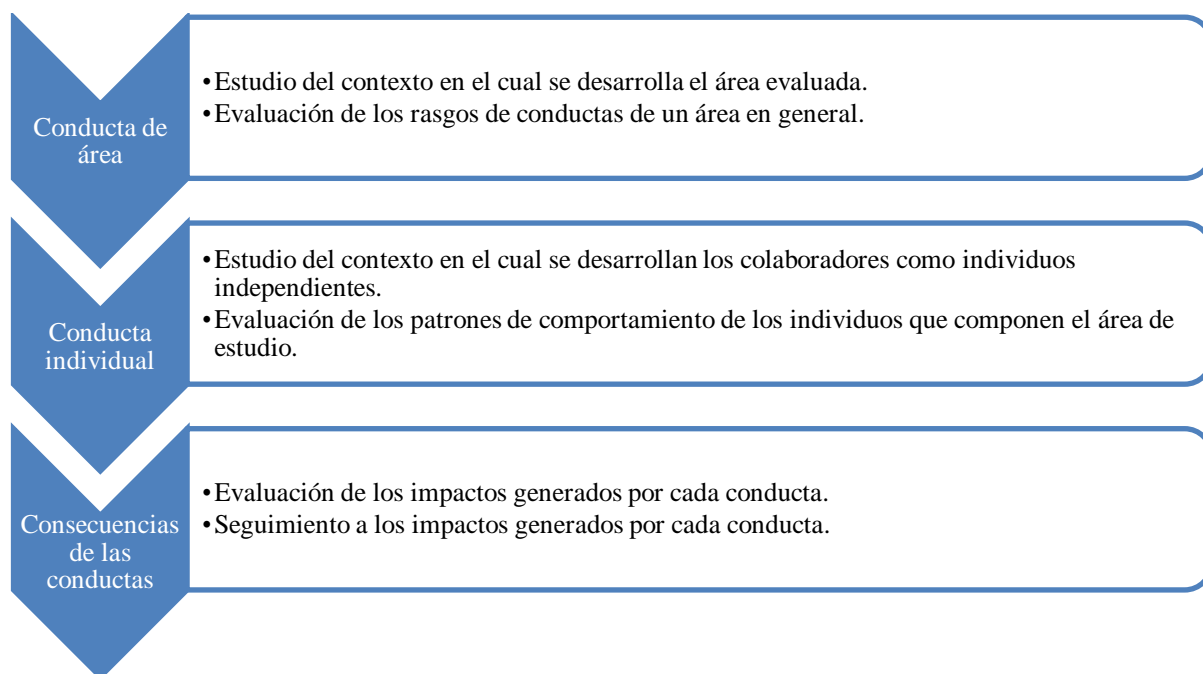
también requiere de indicadores de gestión y acciones correctivas necesarias para cubrir la mayor cantidad de brechas posibles y reforzar la efectividad de la labor. Recordar que el bienestar de cada célula garantiza el funcionamiento óptimo del organismo en general y registrar cada dato relevante representa una gran ventaja a nivel de recolección de datos que luego pueden utilizarse en pro de mayores y mejores resultados.

MATERIALES Y MÉTODOS

Metodología inicial, observación de entornos: Gran parte del contenido expuesto en este artículo es basado en apreciaciones de entornos empresariales reales, auditorías y procesos de observación a áreas de gestión humana y gestión del cambio. El mecanismo básico se expone gráficamente del siguiente modo:

Gráfico 1. Análisis de conductas.

CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Elaboración propia (2019).

Metodología de consulta teórica: Se indagó en las bases de datos Science Direct, Scopus, trabajos de grado Universidad Militar Nueva Granada y Legis Gestión Humana.

Metodología de criterios: En las bases de datos consultadas, se buscó por medio de afinidad de términos con los conceptos claves abordados en el tema como clima organizacional, gestión del cambio, gestión del conocimiento, ambiente laboral, comportamiento organizacional y demás términos afines. En las fuentes consultadas, se hizo énfasis en contenidos de naturaleza investigativa en los cuales se interpretaran contextos pragmáticos de forma disruptiva y alternativa.

Metodología de filtro en la información: En todas las bases consultadas se descartaron artículos que trataban el clima organizacional como solamente temas académicos cayendo en el

CLIMA ORGANIZACIONAL

riesgo de posibles interpretaciones sesgadas. También se omitieron artículos cuyas fuentes bibliográficas no fueron citadas con claridad.

Metodología de apoyo: Con el propósito de reforzar las fuentes de origen y consulta de la información, se elabora entrevista a dos personas de compañías distintas ubicadas en sectores diferentes las cuales se anexan a continuación:

1. ¿Qué es para usted el clima organizacional?

R1: Es el ambiente que hay en el trabajo.

R2: Es el entorno en el cual se desarrollan actividades empresariales.

2. ¿Cuál es el principal problema en el clima organizacional de su empresa?

R1: En algunas ocasiones se siente un ambiente de elitismo.

R2: Los rumores de pasillo.

3. ¿Qué esperaría de la compañía para mejorar el clima organizacional imperante?

R1: Mayores oportunidades para todo el personal respecto a temas de promociones y ascensos.

R2: Mayores actividades de integración para facilitar un mejor ambiente entre compañeros.

4. ¿Cómo puede aportar usted a un mejor clima organizacional?

R1: Mi aporte principalmente sería con buena actitud y disposición a ayudar a mis compañeros.

R2: Participando en todas las actividades planteadas por la compañía .

CLIMA ORGANIZACIONAL

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La estructura de cada compañía es diferente, sus organigramas, mapas de procesos, políticas y demás aspectos de identidad corporativa, aunque tengan modelos y ejecuciones similares, cuentan con rasgos que le dan su propio sello de particularidad. Sin embargo, es absolutamente incontrovertible que si una compañía quiere ser competitiva y duradera en el mercado, debe contar con un muy buen clima organizacional que facilite todos los procesos, un potenciador transversal.

Es fundamental para un clima organizacional saludable, que desde la alta gerencia siempre se reflejen principios de transparencia y equidad. Que los líderes sean sinceros en un 100% con su equipo es vital, sin embargo, es también entendible que existe información confidencial que debe manejarse con recelo. En este caso no se está indicando que dicha información no deba existir, únicamente se quiere enfatizar en que los líderes deben manejar cada situación similar con mucho profesionalismo (Pulgarín. 2019).

En varios contextos se ha demostrado el alcance tan amplio que puede tener sobre el desempeño el clima organizacional, por ejemplo, en el sector hotelero ha demostrado ser un factor que incide potencialmente en el viraje del sector, la relación tan directa entre los consumidores del servicio hotelero y sus oferentes lo hace un escenario crítico (Datta, Singh, 2018).

El clima organizacional es un componente vital en la planeación estratégica de cualquier negocio debido a que es un factor diagnóstico del estado de las empresas, agrupa las características en un ambiente de trabajo contemplando las variables de comportamiento individual y colectivo que forman parte del diario vivir de la organización. Siendo un

CLIMA ORGANIZACIONAL

componente transversal, debe ser evaluado desde una óptica sistemática, su estudio debe ser integral y minucioso. Sin un balance claro de todos los estadios que interfieren en el establecimiento de un clima organizacional óptimo, cada esfuerzo puede perderse como un movimiento infructuoso y fútil carente de resultados positivos, es por ello que es recomendable analizar el clima organizacional del siguiente modo:

Gráfico 2. Ciclo optimizador del clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia (2019).

Por medio del mecanismo mencionado, se puede obtener información de primera mano como por ejemplo las clases de clima que imperan en el momento de hacer mediciones y la mejor forma de orientarlos (Moncayo, Alvarado y Medina, 2015).

En las bibliotecas chinas se está empezando a ejemplarizar la importancia del clima organizacional, están re diseñando sus estructuras administrativas de modo que el trabajo se

CLIMA ORGANIZACIONAL

percibe con más agrado y debido al contexto en el que se encuentran, sus nuevas implementaciones sirven de modelo académico (Lui y Tang, 2019).

En otro contexto sociocultural (Estambul, Turquía), en análisis elaborados a varias compañías los resultados fueron determinantes “En otras palabras, se determinó que el clima organizacional es un factor importante para mejorar el desempeño de la empresa” (Akbaba y Altindag, 2016).

A continuación se hará un énfasis en cada una de las fases para entender de forma más concreta y acertada la mecánica del modelo propuesto.

Diagnóstico estado actual

Debe establecerse un punto de partida para cualquier actividad que se quiera emprender, en este caso, para el mejoramiento del clima organizacional también se debe partir desde un punto realista y coherente hacia una meta objetiva y realizable que se acomode al contexto de la organización.

El mejor modo de elaborar el diagnóstico inicial es determinando los criterios a evaluar como por ejemplo los rangos de interacciones de los colaboradores y los escenarios en que éstos interactúan y los riesgos asociados, estos criterios serán variables independientes. Posterior a ello, deben enlazarse variables dependientes de los criterios de evaluación las cuales se hallan recolectando toda la información relativa a la percepción de los colaboradores, delimitando los alcances de cada interacción dada en contextos subyacentes dentro de la organización y las expectativas que tiene tanto la compañía como cada individuo. Esto último debe tener un enfoque específico ya que a partir de esta inflexión junto con las conclusiones de los demás ejercicios es que se estructuran los valores que darán forma a los planes de acción finales.

La estructura gráfica del diagnóstico inicial básico puede formarse del siguiente modo:

Gráfico 3. Clasificación de interacciones.

| Rango | Tipo de interacción | Expectativas individuales | Expectativas corporativas |
|---|--|---|--|
| Interacción con el entorno | Debe registrarse el tipo de interacción teniendo en cuenta la clase de participación del colaborador segmentando las opciones en solo dos categorías: - Líder de proceso - Subalterno Como es factible que en varios casos se presente dualidad en el rol, deben ser registradas ambas interacciones. | Conocer las necesidades y expectativas de cada colaborador es fundamental para determinar el estado del clima organizacional de la compañía. Deben obtenerse los datos de expectativas para cada interacción. | Una vez conocidas las expectativas de los colaboradores, deben compararse con las necesidades y políticas corporativas para determinar compatibilidad. |
| Interacción directa con personal | | | |
| Interacción indirecta con personal | | | |
| Interacción con la cultura organizacional | | | |
| Interacción con los procesos | | | |

Fuente: Elaboración propia (2019).

Mecanismos para la elaboración del diagnóstico

No es necesario atiborrar los procesos con herramientas que tal vez puedan llegar a ser innecesarias a la hora medir parámetros respecto al estado del clima organizacional, basta con acciones concretas que logren determinar valores objetivos al respecto, varios de ellos pueden ser:

Indicadores de gestión: Medir por medio de indicadores varios parámetros que incidan en el clima organizacional como rotación de personal, felicidad en el trabajo, auto desarrollo, etc.

CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto de felicidad en el trabajo es complejo de abordar, para ello es necesario tener en cuenta que esta es una meta que los líderes de la actualidad se han planteado y miden su desempeño con base en ella “Hay un cambio de paradigma organizacional, nuevas formas de liderar, nuevas generaciones a quienes dirigir, nuevos consumidores, nuevos recursos que adquirir y nuevos propósitos a los que apuntar. Así como hay que entender el mercado para crear estrategias que permitan ser un diferencial, habría que entender las necesidades del capital humano para la creación de una propuesta de valor seductora, porque un trabajador feliz es un trabajador productivo” (Vázquez (2019)

Para que el indicador sea acertado se debe establecer su fórmula de forma coherente y el alcance debe ser delimitado con base en las circunstancias y necesidades reales de la compañía y si es necesario, elaborar una segmentación por área dado el caso.

Encuestas de satisfacción: Pueden parecer trilladas, pero hasta el momento son una de las fuentes más fidedignas para obtener información. Para que éstas sean efectivas, deben evitar sesgos, ir enfocadas a un concepto específico y elaborarse de forma espontánea, es decir, procurar mecánicas sencillas de abordar y elaborarlas bajo circunstancias tranquilas y generadoras de confianza.

Es fundamental a la hora de elaborar la encuesta, tener en cuenta todo lo concerniente a ergonomía, factores psicosociales, factores demográficos y demás variables que puedan considerarse relevantes (Refai, Pelusi, Tiberi y Sabbatini, 2017).

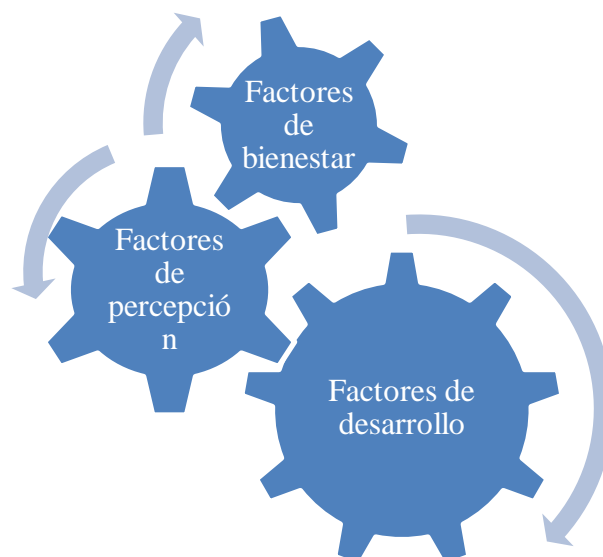
CLIMA ORGANIZACIONAL

Observación continua: Por medio de diversas actividades, designar espacios especializados en la tarea de registrar percepciones sobre las conductas colectivas dentro de la compañía, sin embargo, debe hacerse con demasiado cuidado para evitar que dicha actividad sea mal interpretada. Esta actividad puede verse como espionaje e invasión a la privacidad del grupo o de algún individuo en particular, es por eso que debe manejarse con mucha cautela, dichos espacios deben ejecutar su tarea analizando el ambiente en circunstancias naturales y espontáneas a modo de recolección de información, cualquier colaborador que requiera reportar o sugerir algo debe tener acceso transparente a la herramienta.

Identificación de brechas y falencias

La elaboración del diagnóstico arrojará unos resultados específicos, éstos deben analizarse de forma crítica y segmentarse en varias tipologías teniendo las áreas correspondientes y el impacto de las mismas. Un modo sugerido para realizar la segmentación es del siguiente modo:

Gráfico 4. Delimitación de los factores.



Fuente: Elaboración propia (2019).

Cada factor muestra el sentir de los colaboradores lo cual a mediano y largo plazo puede traducirse en eventos de alto impacto.

Frente al bienestar común de los miembros de la organización, pueden medirse diversas variables y obtener información segmentada asignando categorías. Un ejemplo claro puede desarrollarse desde los programas existentes o potenciales enfocados a mejorar el bienestar. Investigar sobre las percepciones de cada colaborador y elaborar un paralelo con las expectativas de cada parte es fundamental para comprender el papel y el desempeño de las áreas de talento humano en la labor de mantener un buen clima organizacional, es un medidor de alcance dual.

La percepción es un aspecto importante a evaluar debido a que su espectro es sumamente amplio y la mayoría de veces está sujeta a variables subjetivas. Para analizarla debe también revisarse cuáles son los imperantes y enfocarse en ellos dado que en un grupo los valores pueden ser tan mixtos que el viraje del resultado puede ser impredecible. En varios estudios se ha determinado que “Los resultados indican variaciones significativas entre las agencias con respecto a: misión, visión, valores; estructura organizativa; confianza y seguridad; comunicación

CLIMA ORGANIZACIONAL

e intercambio de información; reconocimiento del personal y bienestar; gestión del desempeño y disciplina. Las presiones internas y externas contribuyentes se notan como influencias contextuales” (Vito, 2019).

Los factores de desarrollo se encuentran estrechamente ligados con la gestión del conocimiento en la compañía, en los programas que estén establecidos para conservar, difundir y gestionar el conocimiento, se puede ver reflejado el nivel de desarrollo que la empresa está ejerciendo sobre sus colaboradores, esto claramente afectará proporcionalmente al desempeño de la organización. El colaborador se sentirá bien y comprenderá que es valorado en la medida en que desde la alta gerencia se evidencie un claro interés en que él mejore sus aptitudes y por consiguiente las posibilidades de tener una mejor calidad de vida, el reflejo de esto es la gratitud. “La gestión del conocimiento es una nueva disciplina que facilita la creación, el almacenamiento, la transferencia y la aplicación de conocimientos en las organizaciones” (Liberona, y Ruíz 2013).

Poco a poco se ha comprobado que una compañía que fortalece sus programas para formar formadores, refleja claras ventajas dentro de sus procesos internos debido a el aumento de competencias y calidad en las mismas presentes en cualquiera entorno general o subyacente por áreas (Almeyda, Rodríguez, 2019).

La identificación de brechas también es un proceso resultante de los indicadores, como ha podido evidenciarse a lo largo del presente trabajo, los indicadores de gestión son de gran importancia debido a su alcance transversal.

Establecimiento de estrategias correctivas

CLIMA ORGANIZACIONAL

Una vez detectados los puntos objetivos sobre los cuales se deben gestionar acciones de mejora o estrategias correctivas, se puede administrar el riesgo de cada una de ellas de manera jerárquica por medio del siguiente esquema:

Gráfico 5. Parámetros de riesgo.



Fuente: Elaboración propia (2019).

Cuando las oportunidades de mejoras se encasillan en cualquiera de los niveles expuestos en el gráfico anterior, se puede calcular con mayor precisión su impacto y así mismo también se puede mitigar cualquier consecuencia derivada.

Control del riesgo ético: Estos riesgos se presentan cuando se ve amenazada la integridad de la transparencia en las políticas corporativas por cuenta de una conducta grupal o individual. Para controlar dicho riesgo es totalmente imperativo dimensionar que la cultura y

CLIMA ORGANIZACIONAL

política organizacional son ejes de sustentabilidad y solidez en el tiempo, así que del mismo modo deben ser los esfuerzos que se elaboren por mantenerla en estadíos óptimos (Carro, Sarmiento, Rosano, 2017).

La estrategia más efectiva en este caso es la capacitación constante e ininterrumpida a los colaboradores acerca de las políticas internas, valores y criterios de conducta organizacional. Llevar registros de dicha actividad apoyará las labores de control y seguimiento. Involucrar a los colaboradores de forma grupal en dichas actividades pedagógicas reforzará la efectividad de las mismas.

Control del riesgo operacional:

El riesgo operacional muchas veces se presenta por falta de previsión en muchas de las fases que pueden ser subyacentes de los procesos principales los cuales en teoría se encuentran totalmente documentados y robustamente estructurados. Los riesgos operacionales que directamente afectan al clima organizacional pueden provenir desde la asignación de tareas hasta los medios de comunicación y difusión de la información, es por eso que para mitigar este impacto es necesario comprender las expectativas de los colaboradores y encaminar sus intereses individuales hacia la meta común. Lograr esto requerirá de diversas actividades de integración de mayor envergadura que las apuntadas a otros riesgos dado a que en las operaciones es donde usualmente se encuentra mayor volumen de personas.

Desde el establecimiento de las estrategias gerenciales respecto a la planeación de operaciones, deben cerrarse las brechas que puedan representar riesgos a futuro respecto a la incidencia de cualquier impacto operacional en el clima organizacional (Mestre y Peris 2007).

Riesgos de área e individuales:

CLIMA ORGANIZACIONAL

Esta categoría es realmente un compilado transversal, en ella se incluyen todos los riesgos hallados en las anteriores etapas pero de modo segmentado en los que corresponden a áreas enteras o los que pueden afectar puntualmente a individuos particulares como focos de riesgos o amenazas posteriores. Esta segmentación facilita la clasificación y grados de importancia que deben tenerse en cuenta para los planes de acción o ejecuciones correctivas que se deban tomar para salvar la integridad del clima organizacional, así mismo, depende de la particularidad se deberá establecer si la necesidad es puntual o general, colectiva o individual.

A nivel global dentro de la organización, otra acción que fortalece el clima organizacional es gestionar de forma efectiva los conflictos. Debe establecerse un procedimiento que contemple las fases del conflicto desde su origen, ciclos de maduración y resolución para así registrar cada momento obteniendo información que a largo plazo pueden representar soluciones potenciales (Frías y Pelaez 2019).

Seguimiento y análisis de resultados

La premisa básica con la que se justifica el seguimiento en cualquier actividad es que lo que no se controla no se puede mejorar y vaya que es cierto. En todos los ciclos o procesos, debe permanecer constante la disposición hacia la mejora continua y dicha virtud se consigue por medio de controles y seguimientos, en el clima organizacional la mecánica de aprendizaje y mejoría es la misma. Luego de los pasos anteriormente mencionados donde se diagnosticaba el estado actual de una organización, se analizaban las variables halladas y se definían planes en pro del mejoramiento, se deben evaluar dichas acciones para establecer su efectividad y de ser necesario comenzar el ciclo de nuevo, el mejor modo de hacerlo es por medio de auditorías.

Las auditorías tienen diversas clasificaciones pero la segmentación general se da entre externas e internas. En el caso de observación a las acciones enfocadas, ambas auditorías podrían

CLIMA ORGANIZACIONAL

ofrecer un buen desempeño pero comenzando desde la auditoría interna. En la auditoría interna se puede obtener un criterio incipiente que puede determinar las bases para el análisis de toda la gestión elaborada.

La auditoría interna permite mayor confianza entre las partes involucradas y genera una atmósfera más propicia para la evaluación de las acciones tomadas para la mejora del clima organizacional (Rodríguez, Olmedo, Flavia Rodríguez, Izquierdo, Seriña y Rodríguez, 2010).

Para que la auditoría sea efectiva deben valorarse los indicadores mencionados anteriormente, los que cada compañía adapte según sus necesidades y los que sean inherentes a las áreas. Por procedimiento, los datos obtenidos anteriormente se originaron en varias herramientas como encuestas, observación, percepción e informes directos, es por eso que el seguimiento y el resultado del mismo se obtiene por las mismas vías. Socializar los resultados con los líderes de proceso es imprescindible.

Siempre es importante recordar y tener presente que “es entonces la administración de recursos humanos el punto de partida para establecer la importancia del clima organizacional y el desempeño laboral en cualquier organización (Cubillos, Velásquez y Reyes, 2014).

CONCLUSIONES

El clima organizacional es en definitiva un aspecto fundamental que determina el rumbo de las compañías, puede ser una ventaja o desventaja en caso de que no se encuentre bajo

CLIMA ORGANIZACIONAL

condiciones óptimas. Las compañías que quieran estar a la vanguardia, deben estructurar planes que prioricen el clima organizacional y otorguen gran participación en las decisiones gerenciales, la estrategia es fundamental y es en ella donde se deben aplicar todos los conceptos obtenidos por medio de este ensayo.

AGRADECIMIENTOS

A todos aquellos que por medio de acompañamiento y apoyo directo e indirecto han facilitado el recorrido de mi camino académico y profesional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akbaba, Ö., & Altındağ, E. (2016). The Effects of Reengineering, Organizational Climate and Psychological Capital on the Firm Performance. 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey, 235, 320-331.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.038>
- Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50, 217-227.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.018>
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>

CLIMA ORGANIZACIONAL

- Cubillos Rivera, B., Velásquez Muriel, F. C., & Reyes Nova, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*, 5(10), 69-73. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70012-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70012-6)
- Datta, A., & Singh, R. (2018). Determining the dimensions of organizational climate perceived by the hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 40-48. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.07.001>
- Liberona, D., & Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 151-160. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.003>
- Liu, Y., & Tang, H. (2019). Optimizing library's organizational climate through improvement of the weak scales identified by ClimateQUALTM surveys: A case study of Nanjing Agricultural University Library. *The Journal of Academic Librarianship*, 45(5), 102051. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2019.102051>
- Loh, M. Y., Idris, M. A., Dormann, C., & Muhamad, H. (2019). Organisational climate and employee health outcomes: A systematic review. *Safety Science*, 118, 442-452. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.05.052>
- Oltra Mestre, M. a J., & Flor Peris, M. a L. (2007). El efecto de la estrategia de operaciones en los resultados empresariales y su moderación por la estrategia de negocio. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 10(31), 203-222. [https://doi.org/10.1016/S1138-5758\(07\)70088-9](https://doi.org/10.1016/S1138-5758(07)70088-9)

CLIMA ORGANIZACIONAL

- Vito, R. (2020). Key variations in organizational culture and leadership influence: A comparison between three children's mental health and child welfare agencies. *Children and Youth Services Review*, 108, 104600. <https://doi.org/10.1016/j.chidyouth.2019.104600>
- L. Alvarez (2017) Clima organizacional como desempeño como determinante en el desempeño laboral en las empresas en Colombia, Universidad Militar Nueva Granada.
- A. Vázquez, (2019) Felicidad laboral 2020: Tendencias para construir una propuesta de valor tentadora,. Disponible en: http://www.gestionhumana.com.ezproxy.umng.edu.co/gh4/BancoConocimiento/T/tendencias_felicidad_laboral_2020/tendencias_felicidad_laboral_2020.asp.
- P. Frías, C. Pelaez (2019), Estrategias de negociación y resolución de conflictos. Disponible en: http://www.gestionhumana.com.ezproxy.umng.edu.co/gh4/BancoConocimiento/R/resolucion_y_negociacion_de_conflictos/resolucion_y_negociacion_de_conflictos.asp.
- M. Almeyda, M. Rodríguez (2019), El éxito de un plan de formador de formadores. Disponible en <http://www.gestionhumana.com.ezproxy.umng.edu.co/gh4/BancoConocimiento/F/formadores/formadores.asp>.
- M. Refai, G. Pelusi, M. Tiberi, A. Sabbatini (2017), ORGANIZATIONAL CLIMATE AND QUALITY OF WORK IN A THORACIC SURGERY UNIT AND OPERATING THEATRE. Disponible en: https://academic-oup-com.ezproxy.umng.edu.co/icvts/article/25/suppl_1/ivx280.171/4557361?searchresult=1.

